

Egy adott ország hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből és az előző gazdasági és politikai rendszer különböző mértékű központosítottságából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg a közép-kelet-európai országok tanácsadási gyakorlatában.

Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat az állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. Több országban a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ egyik szervezete, az UNIDO segítségével hoztak létre vezetőképzési és tanácsadói központokat. Ezekben az országokban a modern menedzsment tanácsadás jellemvonásai mindezek folytán csak nyomokban voltak fellelhetők.

A rendszerváltás óta valamennyi országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE programján keresztül több milliárd ECU áramlott ezekbe az országokba, aminek segítségével a tanácsadók jelentős szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és végrehajtásában. Az elmúlt években a Japán Társadalmi és Gazdasági Fejlődést Elősegítő Termelékenységi Központok (Japanese Productivity Centers for Social and Economic Development) megjelentek szinte valamennyi közép- és kelet-európai országban, hogy elősegítsék a japán tőke beáramlását. A FEACO, a Vezetési Tanácsadók Szövetségeinek Európai Föderációja kezdeményezésére tanácsadó szövetségek alakultak csaknem minden országban. Milan Kubr¹ könyveit és publikációit több helyi nyelvre is lefordították.

A szocializmusból a kapitalizmusba való átmenet ritka jelenség az emberiség történetében. Az ehhez kapcsolódó politikai és gazdasági változások akadályokkal teli folyamatát tovább nehezítette a régió gazdaságainak teljesítményében bekövetkező drámai csökkenés. Mára a régió legtöbb nemzetgazdasága ismét növekedésnek indult. Az átmenet kezdete óta most először mutatkozik újra növekedés a közép-kelet-európai régióban. (1. táblázat)²

Egyre több elméleti és gyakorlati szakember vallja: a privatizáció nem javítja automatikusan a kormány, a vál-

latok és a szociális jóléti rendszerek hatékonyságát, sőt növeli a korrupció és a megvesztegetés lehetőségét. Amikor egy vállalatot privatizálnak vagy nyugati típusú üzleti szabályok szerint kezdenek működtetni, nincs arra garancia, hogy ezzel együtt az emberi értékek és a gondolkodásmódok is megváltoznak.

A pénzügyi, jogi, műszaki és értékesítési játékszabályok átvétele egy privatizált helyi vállalatnál vagy egy külföldi tulajdonú cégnél csak az első lépést jelenti egy nyugati típusú vállalkozás megteremtésében. Ha mindez megtörtént, végig kell gondolni, hogyan ösztönözhetjük az embereket és a vállalatokat versenyképes teljesítményre. Előtérbe kerül a humanizálás, a személyiségfejlesztés, a szociális kapcsolatok bővítését elősegítő tanácsadás.³ A világ legjobb pénzügyi infrastruktúrája sem fogja átváltoztatni a vállalati

Poór József MENEDZSMENT TANÁCSADÁS KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN

Budapesten 2001. június 1-én tartott Menedzsment Tanácsadók Európai Föderációja (FEACO) regionális konferenciáján hazai és külföldi előadók és szakemberek azt vizsgálták, milyen szerepet töltenek be a menedzsment tanácsadók a közép-kelet-európai régió életében. Az itt elhangzott előadások és a szerző ilyen irányú kutatásai alapján a szemle összefoglalja a terület legjellegzetesebb trendjeit és tendenciáit.

tervgazdaságot piacgazdasággá, ha az emberek és a szervezetek nem teljesítenek megfelelően.

Napjainkban egyre több jel mutat arra, hogy ezekben az országokban a pénzügyi és privatizációs tanácsadás mellett a tanácsadás más területei is felfutóban vannak. Az 1990-es évek végéig a tanácsadó-ügyfél kapcsolatban a tanácsadó szerepe nagymértékben hasonlított egy beszállítóhoz, aki különböző termékeket és szolgáltatásokat nyújtott. A tanácsadó rövidebb vagy hosszabb idő alatt összeállított egy meglehetősen terjedelmes jelentést, amelyet egy kísérőlevéllel vagy egy prezentáció keretében „leszállított” az ügyfélnek. Az elmúlt két-három év alatt ez a kapcsolat fokozatosan olyan kölcsönös partneri viszonyra alakult, amely az ügyfél hatékonyságának javítására irányult. (1. ábra)

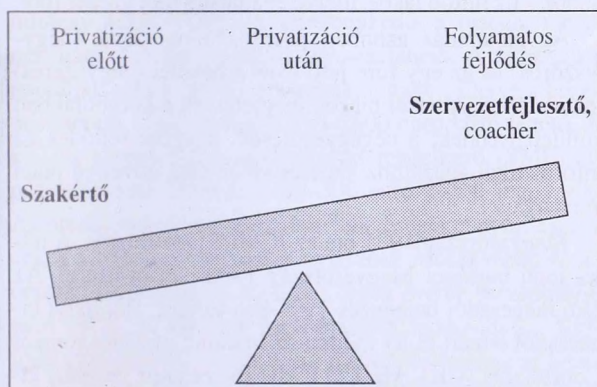
A rendszerváltást rég magunk mögött hagytuk, ma már a tanácsadóknak nem kell a Kelet és Nyugat között húzódó szakadék bizzar elképzeléseinek pl. „rebarbara effektus”⁴ a leépítésével foglalkozni. Sokkal inkább a közös cselekvés és az együttműködés elősegítése kerül előtérbe. Természetesen ebből az orientációból egy-egy jelentősebb világjelenség vagy visszaesés kibillentheti a tanácsadást, de az alapvető orientációja továbbra is a probléma-megtalálás és megoldás segítése lesz. (A legutóbbi hónapok erre mutattak példát.)

A gazdasági fejlődés és a tanácsadói piac a FEACO tagországokban

	Bulgária	Cseh közt.	Magyar orsz.	Lengyel orsz.	Orosz ország	Románia	Szlovénia
Fogyasztói árak változása %	11.00	4.00	9.50	9.50	21.00	40.00	9.00
Kereskedelmi mérleg (milliárd EUR)	-1.44	-3.6	-3.84	-18.00	71.16	-1.8	-1.44
FDI (milliárd USD)	0.96	7.2	2.04	9.00	3.72	0.96	0.12
Tanácsadók száma	2700	3000	3000	2300	3900	2500	490
CMC – bejegyzett vezetési tanácsadók	30	–	125	40	–	–	–
Árbevétel Euró-ban fő/év	12 000	50 000	66 667	45 652	17 949	16 400	77 551

Forrás: Central-Eastern European Economic Review és FEACO

Töretlen fejlődés és a tanácsadói szerepek változása a csatlakozás előtt álló országokban



Menedzsment tanácsadás az egyes közép-kelet-európai országokban

A következőkben megvizsgáljuk a tanácsadás legfontosabb és legalapvetőbb koncepcióit, és bemutatjuk a tanácsadás fejlődésének legfőbb jellemvonásait Közép- és Kelet-Európa hét FEACO tagállamában.

Bulgária

Az előző rendszerben a tudományos és ágazati intézmények, az egyetemek, az Országos Ipari Fejlesztési Intézet és a Vezetéstudományi Intézet képezték a menedzsment tanácsadás alapjait. Ezek az intézmények a szovjet

iskola tanításait követték a menedzsment, a politikai gazdaságtan és a Tudományos Vezetéstudomány (NOT)⁵ terén. Sok projekt és megbízás a Vezetési Információs Rendszerhez (Management Information Systems, MIS) kapcsolódott. Ritkán az is előfordult, hogy állami vállalatok (mint pl. a Podem, a Balkankar) külföldi tanácsadókat alkalmaztak. A Menedzsment Tanácsadók Bulgáriai Szövetségét – BAMC – 1990-ben alapították.⁶

Az 1990-es évek végére már csaknem 250 tanácsadó cég működött, melyek többsége helyi kisvállalkozás volt, néhány alkalmazottal. Mellettük természetesen megtalálhatjuk a nagy, nemzetközi könyvvizsgáló cégek menedzsment tanácsadó részlegét és néhány közepes méretű vállalat irodáját is.

Fő téma nagyon sokáig a privatizáció volt. Mára a tanácsadás más területei is előtérbe kerültek. Az üzletág legnagyobb problémája a külföldi tőke alacsony szintű jelenléte. A helyi tanácsadók átlagos díja 2000-ben hozzávetőleg 150 euró volt. A tanácsadói piac mérete kb. 48 millió euró évente. Múlt évben az átlagos piaci növekedés 15%-os lett.

A CMC-t az Angol Tanácsadó Szövetség (Management Consulting Association = MCA) aktív támogatásával vezették be 1999-ben.

Cseh Köztársaság

A cseh gazdasági életben a menedzsment tanácsadás nagyon jelentős hagyományokkal bír. A két világháború között a cseh iparban alkalmazott üzemszervezési módszerek és eljárások széles körben ismertek voltak. A szocializmusban ezek a hagyományok jelentős mértékben elsorvadtak. A rendszerváltás óta itt is újjáépültek a tanácsadás állami és magán keretei.

Magyarország⁷

A magyar tanácsadási üzletág fejlődése nem volt töretlen. A kezdetek itt is a Taylor-módszer elterjedéséhez kapcsolhatók. Német mintát követve a két világháború között erőteljes racionalizálási folyamat indult be. Számos szervezet és tanácsadó cég jött létre Magyarországon, főleg az irodaszervezési és ügyvitelszervezési tanácsadás területén. Legjelentősebb képviselőjük az 1929-ben alapított Evolut Kft. volt. Az ügyvitelszervezéssel és könyvvitellet kapcsolatos tanácsadás területén számos hazai vállalkozó tevékenykedett. Ugyanez mondható el az ipari szektorról is, ahol főleg német és svájci szervezeti szakértők dolgoztak több magyar vállalat megbízásából. A világhírű Bedaux Iroda Goldbergernél végzett tanácsadói tevékenységet. A holland Indorag mérnöki tanácsadó intézet számos átszervezési projektben vett részt 1933 és 1943 között. A hazai tanácsadási üzletág fejlődését nagymértékben hátráltatta a háború után a Szovjetunióban uralkodó népszerű nézetek átvétele, melyek szerint a vezetés és a szervezés, mint önálló tudományágak teljes mértékben szükségtelenek. Az 1950-es évek elején számos olyan intézmény megszűnt, amelyet a felszabadulás után a vállalatvezetés és szervezés elősegítésére hoztak létre. Ez a tragikus helyzet kismértékben javult az 1950-es évek végén, mikor az első ágazati szervező intézeteket létrehozták. Az 1960-as és 70-es években ez a szakma megváltozott. A leglényegesebb változás az volt, hogy a különböző ágazati szervező intézmények fokozatosan vállalatokká alakultak. Az ipari irányítást szolgáló ágazati minisztériumok megszűntével teljesen független szervező és tanácsadó intézmények jöttek létre. A különböző szervezeteknél, intézményeknél vagy jogutódjuknál dolgozó szakértők munkáját sok jogos és sok jogtalan kritika is érte. A külső megbízott (szervezet) által végzett professzionális vezetési és üzleti tanácsadás különböző ügyfelek számára Magyarországon az 1980-as évek közepén jött újra divatba. Ebben a változásban számos tényező játszott szerepet:

- Az új típusú tanácsadási kultúra kialakításában nagyon fontos szerepet jutott a külföldi tanácsadó cégeknek.
- A beinduló és gyors tempóban fejlődő privatizáció sok feladatot kínált a tanácsadóknak.
- Az átalakult, illetve a külföldiek által felvásárolt vállalatok, valamint a nagy zöldmezős beruházások sok új tanácsadási feladatot jelentettek.
- Számos publikáció jelent meg az egyetemi szintű menedzsment tanácsadási szakok támogatására (Buda-

pesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Pécsi Janus Pannonius Egyetem Közgazdasági Kara stb.). A korábban említett Milan Kubr könyveit és publikációit lefordították magyarra.

- Időközben szakmai szervezetek jöttek létre a menedzsment tanácsadás és más tanácsadói területek alapvető szakmai és etikai feltételeinek felülvizsgálatára.

A külföldi tanácsadó cégek első képviselői már az 1970-es évek elején megjelentek Magyarországon. Szolgáltatásaikat a Világbank szerkezetátalakítási programjának beindulásakor vették igénybe. A tanácsadási üzletágban az első vegyesvállalatok az 1980-as évek közepén alakultak meg, főleg német, osztrák és svájci cégek közreműködésével. Az 1980-as évek végétől az angolszász tanácsadó cégek expanziója is folyamatosan nőtt. A nemzetközi üzleti környezetben dolgozó tanácsadó azonban hamarosan felismeri, hogy ami bevált San Francisco-ban, nem biztos, hogy alkalmazható egy magyar családi vállalkozásra is.

A tanácsadó cégek és tanácsadók számát tekintve a magyar piac nagyon közel jár a fejlett országok hasonló adataihoz – tíz millió lakos, illetve 2–3 tanácsadó, tízezer főre.

Az elmaradás azonban jelentős aapidíjak (négyötszörös) és az egy főre jutó éves árbevétel (négyeszeres) tekintetében. A hazai piacon megjelentek a korábbiakban említett trendek: a cégegyesülések, a gyors fejlődés az informatikai ágazathoz kapcsolódóan és a növekvő piaci verseny.

Magyarország 1991 óta az ICMCI társult tagja. A teljes jogú tagságot Magyarország 1996-ban nyerte el. Az első tanácsadói bejegyzés 1994-ben történt. Hat helyi tanácsadót ismert el ily módon az Institute of Management Consultants (UK). Ma 125 CMC (bejegyzett vezetési tanácsadó) van Magyarországon.⁸ A CMC Bizottságok a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szervezetén belül tevékenykednek.

Lengyelország

A modern vezetési tanácsadás Lengyelországban a nyolcvanas évek végén indult útjára. Az első helyi tanácsadó cégek egyetemi kollégiumok intézményeiből alakultak ki. Alapítóik ügyvédek és közgazdászok voltak.

A tanácsadás nagyon gyorsan fejlődő üzletággá vált. A Gazdasági Tanácsadók Szervezete (SDG) szerint az 1990-es évek elején a legjelentősebb projektfinanszírozó intézmények a PHARE, a Know-How Fund és USA-beli alapok voltak. Mára ezek a források lassan eltűnnek, és szerepüket átveszik a strukturális alapokat finanszírozó EU projektek, illetve az igen dinamikus fejlődő ma-

gánszektor. A lengyel tanácsadási piacon jelen vannak az ismert, nagy tanácsadó cégek (öt-tíz tanácsadóval), valamint a Big Five-ként emlegetett öt legnagyobb könyvvizsgáló és könyvelőcég menedzsment tanácsadási részlegei is (20–30 tanácsadóval). A helyi cégek száma 200–300-ra becsülhető, és egy-tíz tanácsadót foglalkoztatnak. Napjainkban közel 2000 tanácsadó tevékenykedik a piacon.

A lengyel tanácsadási piacról nem áll rendelkezésre statisztikai adat. A piac felmérésére az első kísérletet az SDG tette az idei évben. Becslések szerint a piacon kb. 105 millió euró értékű szolgáltatásra van kereslet, és kb. 2300 tanácsadó dolgozik a menedzsment munkájának támogatásában.

A CMC bejegyzés 1997-ben kezdődött el. Azóta negyven címet ítéltek oda.⁹

Oroszország

Oroszország hatalmas, természeti erőforrásokban gazdag ország, jól képzett munkaerővel és változatos ipari háttérrel. Az ACEM, azaz az Orosz Vezetési és Üzleti Tanácsadók Szövetsége becslése szerint Oroszországban mintegy 4000 tanácsadó tevékenykedik a piacon, melynek nagysága hetvenmillió euró-ra tehető. A tanácsadói napidíjak széles skálán mozognak, a nagy-, illetve a közepes méretű cégek napidíja 250–2000 euró közé tehető. A kis- és középvállalati ügyfélkörrel rendelkező (SME) tanácsadók napi árbevétele 50–300 euró között ingadozik. Az ország méretei révén kitűnő lehetőségeket nyújt a nagy cégek számára, hogy irodát nyissanak Moszkvában és az ország más részein is. Az orosz cégek évente hetvenmillió euró összeget költenek menedzsment tanácsadásra. Külföldi támogatások évente 1 milliárd euró-t hoznak az orosz gazdaságnak. A vezetési tanácsadó cégek átlagos forgalomnövekedése Oroszországban 2000-ben 20% volt.¹⁰

Románia

A gazdaság nagyon erős, túlzott központosítása miatt Romániában gyakorlatilag nem létezett tanácsadási tevékenység, még a volt szocialista országoknál leírt, kezdetleges formában sem. A rendszerváltás óta Romániában is létrejöttek a modern tanácsadás alapjainak potenciális feltételei. A korábban említett többi kelet-európai országgal szemben a további fejlődést komolyan gátolja a privatizáció vonatott üteme, s ennek eredményeként hiányzik az állami és magán vásárlóerő, amely megadhatná a szükséges lendületet a tanácsadási üzletág és piac felépítéséhez. A Román Menedzsment Tanácsadók Szövetsége, az AMCOR 1992-ben jött létre a FEACO kezde-

ményezésére. A román menedzsment tanácsadási piacnak 1200 szereplője van. Ezeknél a cégeknél 3500–4000 tanácsadó dolgozik, közülük mindössze 350–400 bejegyzett hazai és nemzetközi szinten. Az öt legnagyobb tanácsadó cég közül szinte mind jelen van Romániában, de a román gazdaság legfontosabb problémáinak megoldásában betöltött szerepük alapján nem gyakorolnak lényeges hatást a tényleges piacon.¹¹ Mellettük néhány kisebb, fejedelmű és kiválasztásra szakosodott külföldi cég telepedett meg az országban. Rajtuk kívül tucatnyi kis, helyi tanácsadó cég is működik. Kormányzati és külföldi támogatások révén kezd kialakulni egy helyi tanácsadói hálózat is. A piac legégetőbb problémája az ügyfelek fizetéseképtelensége és az alacsony megbízási díj. A nemzetközi projekteket leszámítva a tanácsadói napidíjak nem haladják meg a 130–400 euró-t.

Szlovénia

1960-ban kilenc szlovéniai tanácsadó cég megalapította a Független Üzleti Tanácsadói Szövetséget, amely később a jugoszláv egyesület, a Yucor tagja lett. Abban az időben összesen kb. kétszáz tanácsadó tevékenykedett. Jugoszlávia 1991-ben bekövetkező széthullása után a Yucor is felbomlott, és a Független Üzleti Tanácsadói Szövetség is erre a sorsra jutott.¹² Szlovénia a reformországok sorában az elsők közt volt, amely az 1990-es évek elején az átalakulással járó válságot leküzdötte. A helyi tanácsadó cégek Szlovéniában is a fejlett európai országokban megszokott szolgáltatásokat kezdték nyújtani, és ezek színvonala is megfelelt a külföldi tanácsadókének. Így a tanácsadók alapelve jelenleg és a jövőben is a modern munkamódszerek bevezetése, az új megoldások elősegítése és a tanácsadási szolgáltatások magas színvonala. A Szlovéniai Vezetési Tanácsadók Szövetsége, az AMCOS 1992-ben jött létre. A Vezetési Tanácsadók Szövetsége (AMCOS) a Szlovén Kereskedelmi Kamara részeként működik. 35 tagja van. A közép-kelet-európai országok közül Szlovéniában a legmagasabb az egy tanácsadóra jutó átlagos, éves árbevétel. Az AMCOS 1993-ban lett a FEACO tagja. A 52 tagja összesen 284 tanácsadót foglalkoztat. 2000-ben a menedzsment tanácsadási üzletág Szlovéniában összesen 47 millió euró bevételt ért el, ami a GDP 0,24%-ának felel meg.

A jövő

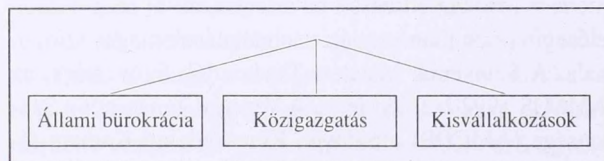
A jövő kutatásakor nem szabad megfeledkezni arról, hogy bár a jövőkutatási teóriák közül néhány ugyan beigazolódott, nagyobb részük súlyos tévedésnek bizonyult.

Az előrejelzésekben napjainkban is dominál a technikába és az emberi fejlődésbe vetett túlzott hit és bizalom.

A jelenlegi trendek – a mostani visszaesés ellenére – azt mutatják, hogy tovább nő a tanácsadási üzletág árbevétele. Elemzésünkben induljunk ki ebből az igen pozitív jövőképből. Canbacks¹³ úgy gondolja, hogy ezt a pozitív tendenciát csak akkor lehet fenntartani, ha a tanácsadók hajlandók felülvizsgálni az elmúlt néhány évben kialakított szerződéseket és gyakorlatokat. Ebből a szempontból nagyon fontos lehet, hogy a tanácsadók alkalmazzák a sikerdíjat a munkájukban. Általánosságban a különböző szervezetek decentralizációja a tanácsadók alkalmazása ellen hat. Megfigyelhetjük, hogy a bürokratikusság szervezetek több tanácsadót alkalmaznak, mint a kevésbé bürokratikusság társaik. A tanácsadói szolgáltatások értékesítését nagyban elősegítheti a bizonytalansági tényezők csökkenése. Nagyon fontos, hogy az ügyfelek ne érezzék úgy, hogy a tanácsadó sokkal tájékozottabb, és kivételezett helyzetben van az ügyfél vállalat-szervezetén belüli illetékes munkatársakhoz képest. A pozitív foratókönyv koncepcióját erősítheti az is, ha a tanácsadó aktívan részt vesz a cégen belüli működési kapcsolatok kialakításában. Feltételezéseink szerint a közép-kelet-európai vezetési tanácsadók bevételeinek viszonylag kis hányada fog növekedni. A tanácsadási piac ezekben az országokban óriási potenciállal rendelkezik. Az állami bürokrácia, a helyi közigazgatás és a kis- és középvállalatok hatalmas növekedési lehetőséget biztosítanak ennek az üzletágnak. (2. ábra)

2. ábra

Jövőbeli új ügyfélcsoporthoz a vezetési tanácsadók számára a közép-kelet-európai országokban

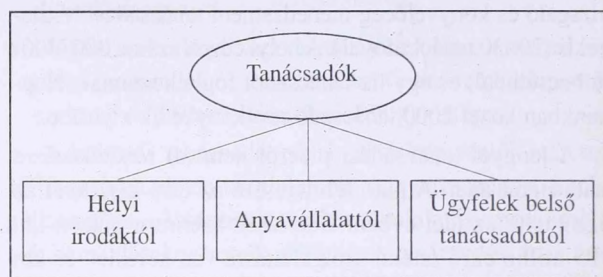


Komoly gondot jelenthet, ha a tanácsadó által javasolt megoldások nagyon nagy – sokszor túl nagy – erőfeszítést igényelnek az ügyfél cégtől. A nagyvállalatok gyakran kiépítik a saját vezetői tanácsadó szolgáltatásaikat. Ha egy probléma gyakran felmerül, az ügyfél cég kidolgozza a saját megoldási tervét. Nem ritka, hogy ugyanaz az ügyfél ajánlatot kap egy menedzsment tanácsadó helyi irodájától, a tanácsadó cég anyavállalatától és a saját cége belső tanácsadó szolgálatától is. (3. ábra)

Az üzleti élet jövőjével foglalkozó szakértők véleménye megegyezik abban, hogy a XXI. század nyertesei azok lesznek, akik a változási folyamatok vezérégyénisé-

3. ábra

Új tanácsadói csoportok a kelet-európai országokban



geivé tudnak válni, akik képesek lesznek folyamatosan újradefiniálni iparágukat és ezen belül a saját tevékenységüket, továbbá képesek lesznek új piacokat létrehozni, nem riadnak vissza az új kihívásoktól és egyéni kiszolgálást biztosítanak ügyfeleik számára.¹⁴ Képesek lesznek új versenyszabályokat felállítani. A fejlett világ az informatika és a tudásalapú társadalom küszöbén áll.¹⁵ Az informatika és az e-business még meghatározóbb szerephez fog jutni az egyes szervezetek életében. Csak azok a tanácsadó cégek lehetnek sikeresek, amelyek képesek lesznek folyamatosan követni az informatika fejlődését és megfelelően tudják azt integrálni a problémamegoldó módszereikbe. A piacok globalizálódnak. Eltűnnek a belső, a regionális és a világpiac merev határai. Ezért a tanácsadó cégeknek kínálatukat és stratégia-kialakítási koncepcióikat ehhez a globalizálódott piachoz kell igazítaniuk. A megbízó cégeken belül az alkalmazottak tudása is folyamatosan fejlődik. Egyre több ügyfél tanulja meg, hogyan alkalmazzon tanácsadókat, így a tanácsadó cégek csak akkor tudnak megbirkózni ezzel a helyzettel, ha folyamatosan továbbképzik dolgozóikat. Megjelenik majd a virtuális tanácsadás is.

Egy korábbi publikációjában Kelley¹⁶ azt írta, hogy egy-egy területen három-tíz tanácsadó cég fog osztozni, és úgy látszik, ez a jövődőlés igaznak fog bizonyulni. Ebben a publikációban arról is szól, hogy az új technológiák a kisebb vállalatok számára is hagynak elegendő mozgásteret. Egyes elméletek szerint egy-egy menedzsment szakterületen három-tíz tanácsadó cég fog tevékenykedni. Úgy gondoljuk, ez a jövődőlés egyre inkább igaznak bizonyul.

Az új technológiák és a tudásalapú menedzsment hatására nagyon valószínű, hogy az üzletág a jelenlegi óradíj alapú számlázástól el fog jutni a sikeres megvalósításhoz kötött díjazásig.

Más előrejelzések azt mutatják, hogy az informatikában és a telekommunikációban bekövetkező radikális változások jelentősen megváltoztatják korábbi elképzelé-

seinket a vállalatokról és a vállalkozásokról. Bizonyos vélemények szerint azok, akik nem tudnak lépést tartani az internet forradalmával, legyenek bármilyen sikeresek is ma szakmájukban, el fognak tűnni, vagy a versenytársak mögött fognak kullogni. Hogy mennyire lesz ez a környezet hatékony és emberi, az nagymértékben függ majd azoktól, akik működtetik. A paradicsomi állapotok elérésére, ahol már semmi sem számít és nincs szükség szemétkosárra, hogy megszabaduljunk valaki más hulladékától, a műszaki fejlődés önmagában nem elegendő. Ebben a nagyon zavaros és ellentmondásos környezetben az etikus menedzsment tanácsadás, amely az ügyfél érdekeit tartja szem előtt, valószínűleg képes megtalálni Ariadne bűvös fonalát, amely mentén szakmánk nemcsak a sikeres múltat és jelent, de egy még sikeresebb jövőt is fellelhet.

A jól képzett, kitűnő tanácsadók még mindig ritkák. A tanácsadás jövőjének palettáján egy vadonatúj tényező is meg fog jelenni a korábbiakban említett kérdéshez kapcsolódóan. Egy jól képzett szakértő Frankfurtban felváltható néhány Bombayban végzett szakértővel.

Fiona Czerniawska¹⁷ a XXI. századi tanácsadásról írott könyvében a tanácsadási üzletág jövőjéről szól. Véleménye szerint a műszaki és technológiai tudásnak köszönhetően a generalisták és a specialisták közti folytonos küzdelemből a specialisták kerülnek ki győztesen. Ennek eredményeként azonban a nagy építkezések és beruházások gyakorlatához hasonlóan megjelenik az igény a rendszer- vagy megoldás-integrátor vállalatok iránt. Ezek a fővállalkozók lesznek azok, akik összefogják az adott problémán dolgozó valamennyi tanácsadó munkáját. A siker érdekében a tanácsadóknak stílusváltásra van szükségük.

A jövő tanácsadóját egy furcsa kettős kötődés jellemzi majd: egy adott vállalatnak vagy szervezetnek fog dolgozni, de a legfontosabb kötődés számára a szakmája és szakmai sikere lesz. A főállású alkalmazottak mellett egyre nagyobb számban fognak úgynevezett szabadúszók (free agents) tevékenykedni.

Ezek a változások, amelyek ma még nagyrészt csak feltételezések, a jövőben talán részei lesznek mindennapi életünknek. A tanácsadók fontos szerepet játszhatnak ebben a folyamatban a közép-kelet-európai országokban is.

Záró gondolatként álljon itt egy Kornai Jánostól¹⁸ származó idézet, ami nagyon is megszívlelendő a régióinkban és szűkebb hazánkban tevékenykedő tanácsadók számára:

„És mégis kötelességünk vállalni azt, hogy megszólaltatjuk a társadalom lelkiismeretét, felemeljük figyelmeztető szavunkat, ha megsértik az emberi szabadságjogokat, ha támadják a fiatal demokrácia intézményeit, és ha a szenvedélyek felülkerekednek az értelmén és türelmen.”

Forrásjegyzék és jegyzetek

- Kubr, M. (1996) *Management Consulting A Guide to the Profession*, International Labour Office, Geneva és Kubr, M. (1993) *How to select and use consultants, a client's guide*, International Labour Office, Geneva
- Done, K. (1998) „Investing in Central and Eastern Europe”, *Financial Times*, May 8, p.10.
- Itt felhasználtuk Mastenbroek, W.F.G. (1991) *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest p. 19. magyarul is megjelent könyvében leírt fogalmat.
- A Kelet és Nyugat közötti mély szakadék jelzésére utal, miszerint Kínában például még a XIX. században is úgy tartották, hogy a külföldiek – és különösen az angolok – „belehalnának a székrekedésbe, ha nem kapnának rebarbarát.” Idézi Giddens, A. (1997) *Szociológia*. Oziris Kiadó, Budapest, p. 60. a munkájában.
- NOT = Naucsnaja Organizacija Trudda a tudományos vezetés szovjet megfelelője.
- Hristov, D. (2001) *Management Consulting in Bulgaria*, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001
- Lásd bővebben Poór J. (2000) *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- A hazai helyzetről részletes áttekintés olvasható az alábbi munkákban: Antal Zs.–Angyal Á. (1994) *Nyakkendő mesteriség*. A vezetési tanácsadás. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; Hoványi G. (1997) *Menedzsment tanácsadás*. JPTE, Pécs és Gazdag, M (2001) *Négy évtized fő tendenciái a magyar munka- és szerveztpszichológiában 1960–2000 között*, in: Klein S. (2001) *Vezetés- és szerveztpszichológia*, SHL Kiadó, Budapest, p. 646–650.
- Glowczki, A. (2001) *The consulting service market in Poland*, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.
- Posadsky, A. (2001) *Consulting Business in Russia*, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.
- Plesoianu, G. (2001) *Management Consulting in Romania*, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1st June 2001.
- Arah, J. (2001) *Association of Management Consulting of Slovenia – AMCOS Profile for the FEACO/VTMSZ Seminar*, Budapest 1st June 2001.
- Canbacks, S (1999) *The Logic of Management Consulting*, *Journal of Management Consulting*, November, May pp. 3–12, (Part Two) p. 7–8.
- Maister, D-C.H. Green-R.M. Galford (2000) *The Trusted Advisor*, The Free Press, p.10.
- Gibson, R. (1997) *Rethinking the future*. Nicholas Brealey Publishing, London. p. 10.
- Kelley, R. (1986) *The Gold Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce*. Reading Mass, Addison-Wesley. p.5.
- Czerniewska, F. (1999) *Management Consultancy in the 21st Century*. MacMillan Business, London, p. 83–89.
- Kornai, J. (1993) *Útkeresés, Századvég*, Budapest, p. 225.